

III Taller de Ética empresarial

Ética en la toma de decisiones empresariales

Rafael Morales Sánchez
Universidad Pablo de Olavide

22 de febrero de 2019

Objetivos de la sesión

- Importancia de las personas
- Una ayuda para la toma de decisiones ética

Desarrollo de la sesión

- Tormenta de ideas
- Eficacia, eficiencia y ética
- Ética en la toma de decisiones
- Caso

¿Cuáles son las competencias más demandadas por los empleadores?



¿Cuáles son las competencias más demandadas por los empleadores?

En todas las ediciones de este estudio de la fundación Everis, y en la línea con lo explicado anteriormente, se han utilizado ocho competencias. De esta manera, el estudio se basa en preguntar a los responsables de contratación de las empresas por la importancia de las siguientes competencias:

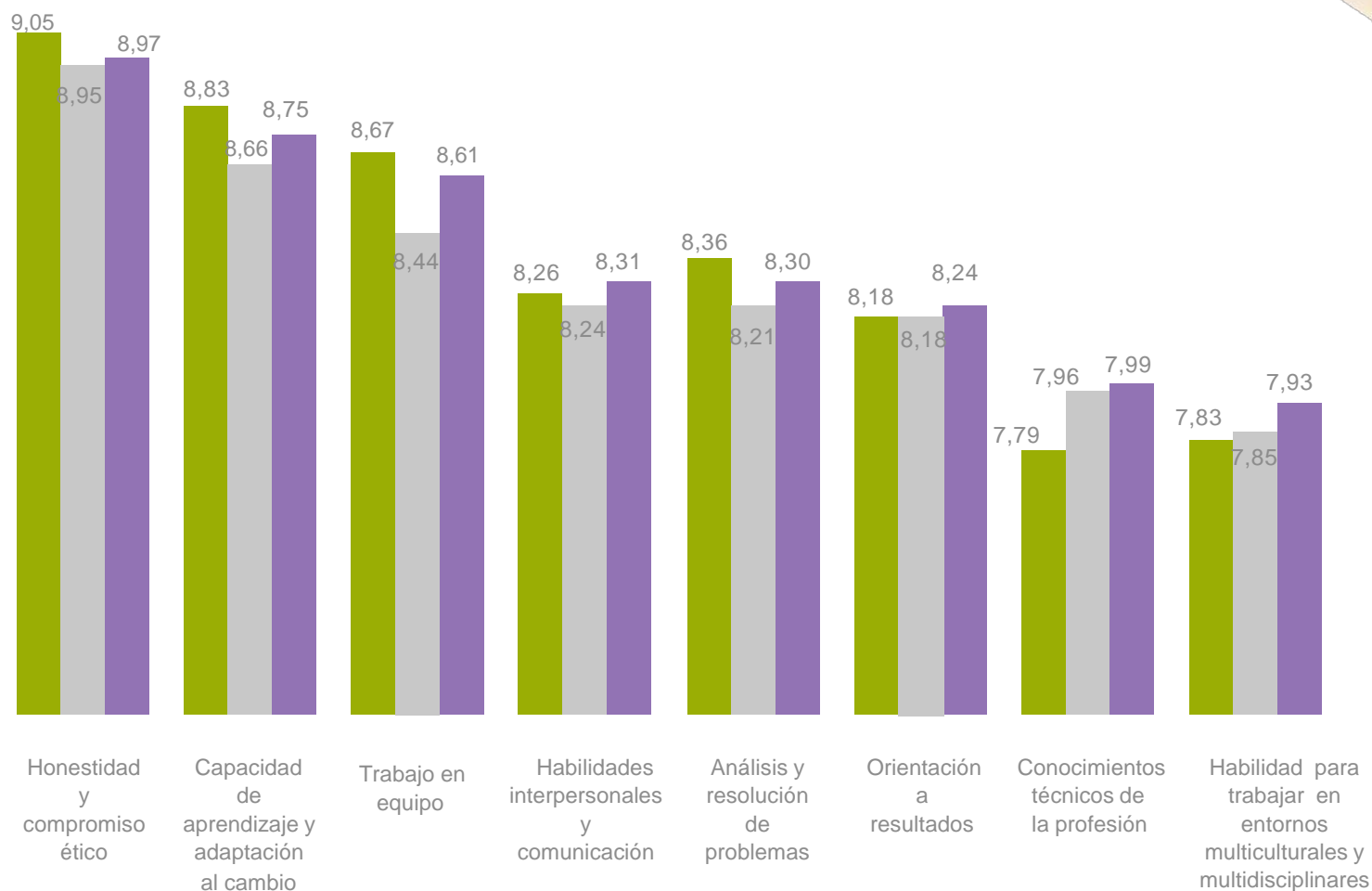
- Trabajo en equipo
- Habilidades interpersonales y comunicación
- Conocimientos técnicos de la profesión
- Honestidad y compromiso ético
- Capacidad de aprendizaje
- Análisis y resolución de conflictos
- Orientación a resultados
- Habilidad para trabajar en entornos multiculturales y multidisciplinares

¿Cuáles son las competencias más demandadas por los empleadores?



IMPORTANCIA MEDIA DE LAS COMPETENCIAS 2015 / 2016 / 2017

■ Importancia 2015 ■ Importancia 2016 ■ Importancia 2017



Como se aprecia en el gráfico, las diferencias entre las tres ediciones son poco significativas, manteniéndose la jerarquía respecto al año pasado y casi igual que en 2015.

Concepto de Organización



Ética, eficacia y eficiencia

La triple “e” en la naturaleza de la organización

ORGANIZACIÓN

FINES	MEDIOS	PERSONAS
<div>Eficacia</div> <div><u>Resultados</u> Fines</div>	<div>Eficiencia</div> <div><u>Resultados</u> Medios</div>	<div>Ética</div> <div><u>Resultados</u> Personas</div>
Racionalidad Técnico – económica HACER COSAS (<i>poiesis</i>)		Racionalidad Ética OBRAR (<i>praxis</i>)

Ética, eficacia y eficiencia

Racionalidad Técnico – económica. **HACER COSAS:**

es una racionalidad científica-técnica que mira exclusivamente a los **resultados** de la acción sin considerar quien las realiza, por lo que es propio del ámbito de lo orgánico y lo mecánico. Se es eficaz si se logran resultados previstos con unos medios dados.

Racionalidad Ética. **OBRAR:**

juzga acerca de lo bueno o lo malo de la acción humana, para juzgar la dimensión ética, no basta mirar el resultado de la acción, exclusivamente hay que mirar la **intención** y el **objetivo** de la acción.

Ética, eficacia y eficiencia

Racionalidad Ética

Hay que evaluar:

- La intención
- El objeto
- Las circunstancias

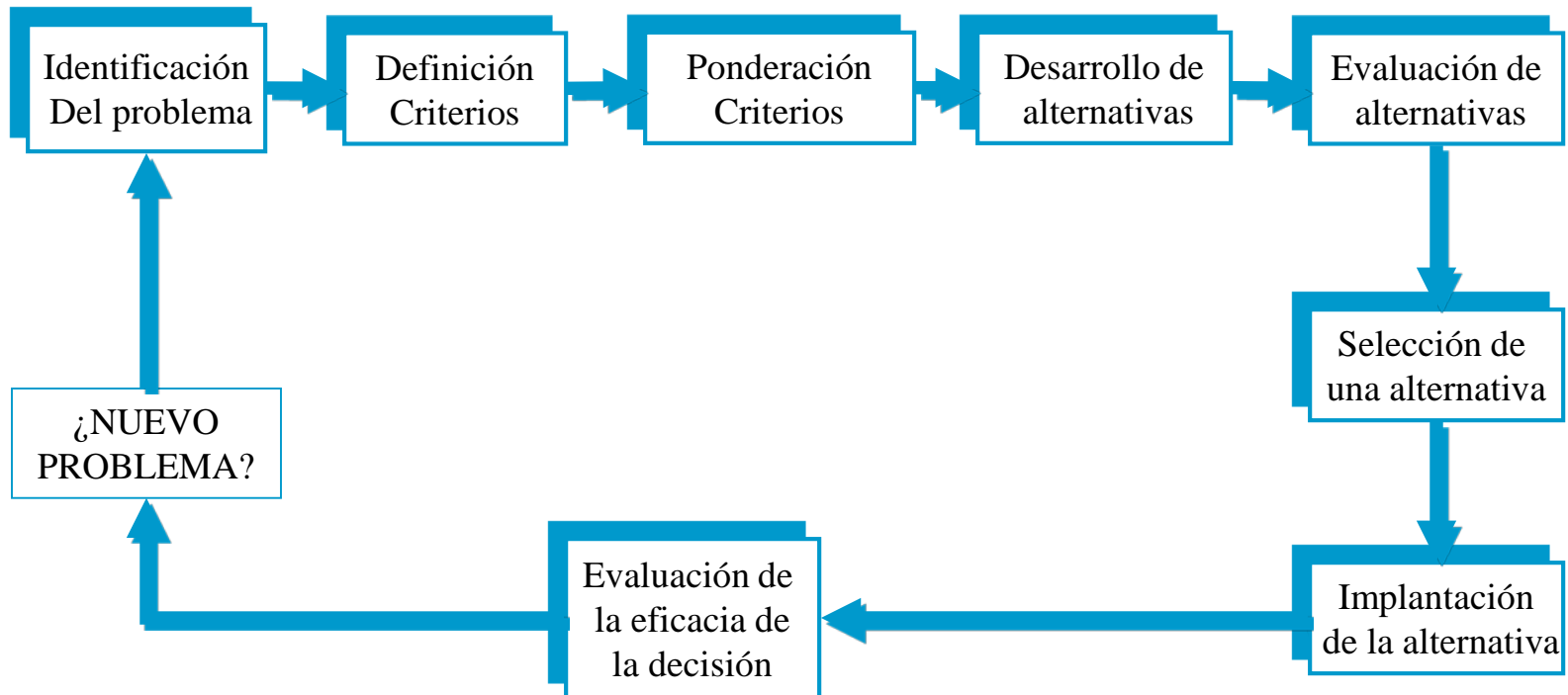
Ética y el proceso de toma de decisiones

Caso de ejemplo:

¿Qué hacemos con Sandra?

Ética y el proceso de toma de decisiones

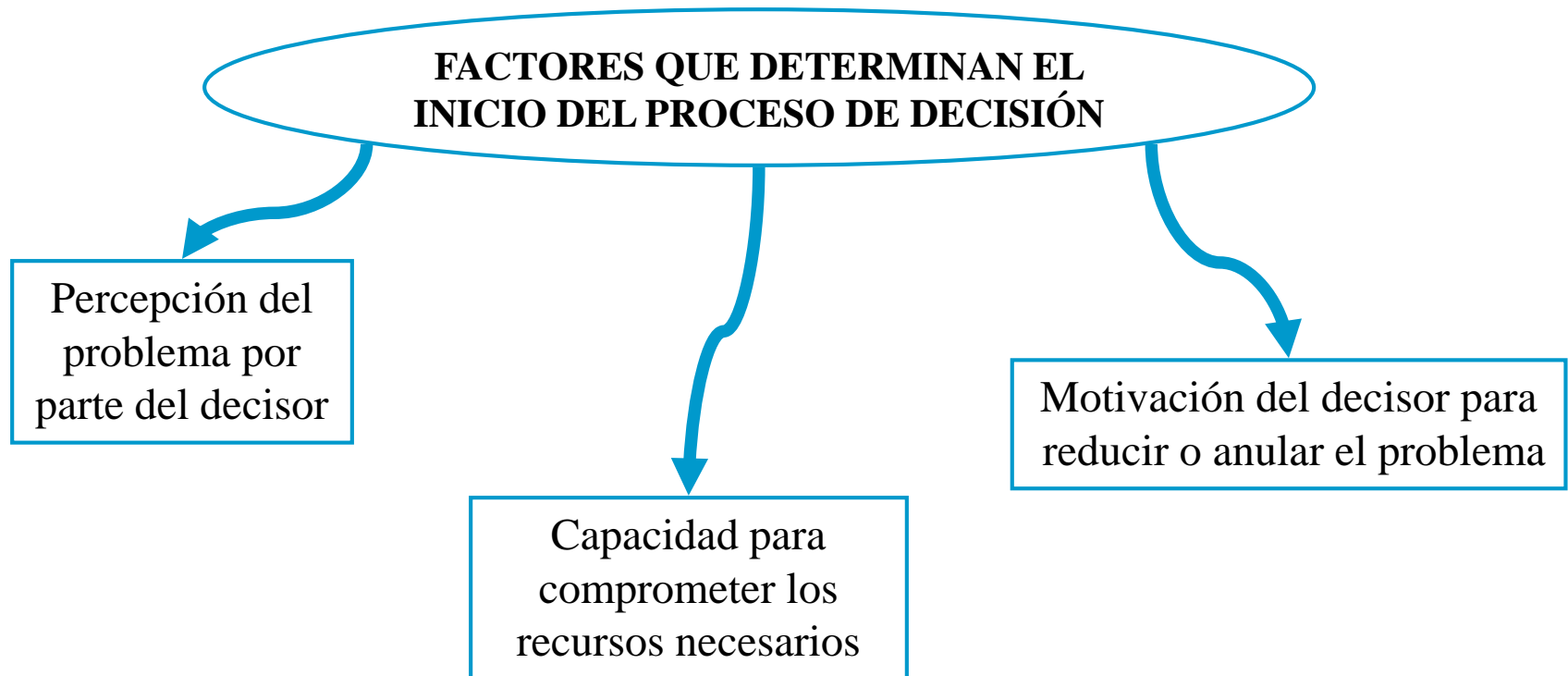
EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Ética y el proceso de toma de decisiones

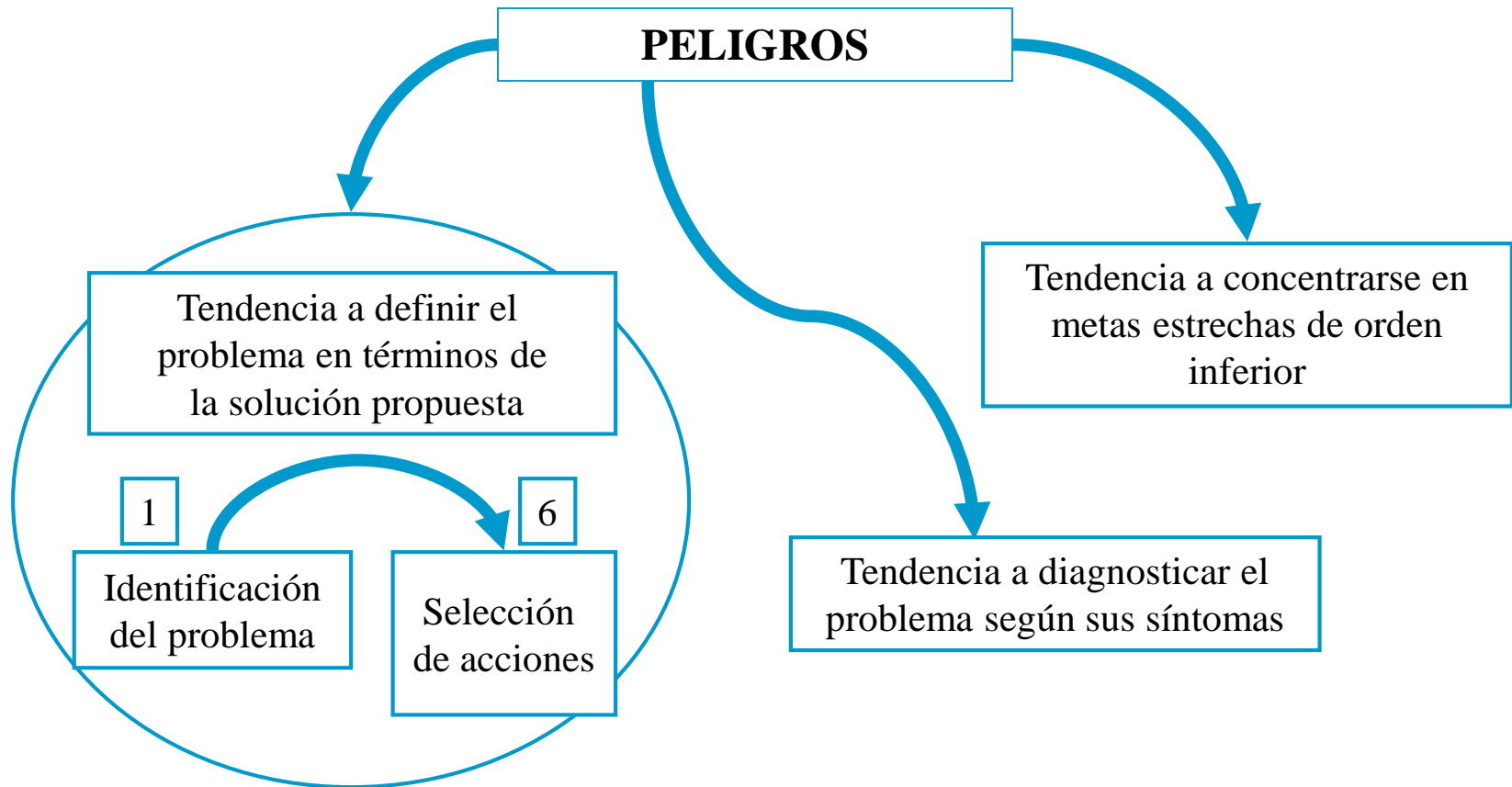
1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

VACÍO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y UNA SITUACIÓN DESEADA
¿CUAL ES LA CAUSA DE LOS SÍNTOMAS O ANOMALÍAS?



Ética y el proceso de toma de decisiones

1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA



Ética y el proceso de toma de decisiones

2.- DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS

VARIABLES A TENER EN CUENTA A LA HORA DE EVALUAR
LAS ALTERNATIVAS

GUÍAN LA DECISION

3.- PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS

ASIGNAR PESOS A LOS CRITERIOS DEFINIDOS EN FUNCIÓN
DE SU IMPORTANCIA

O DE LAS PREFERENCIAS DEL DECISOR

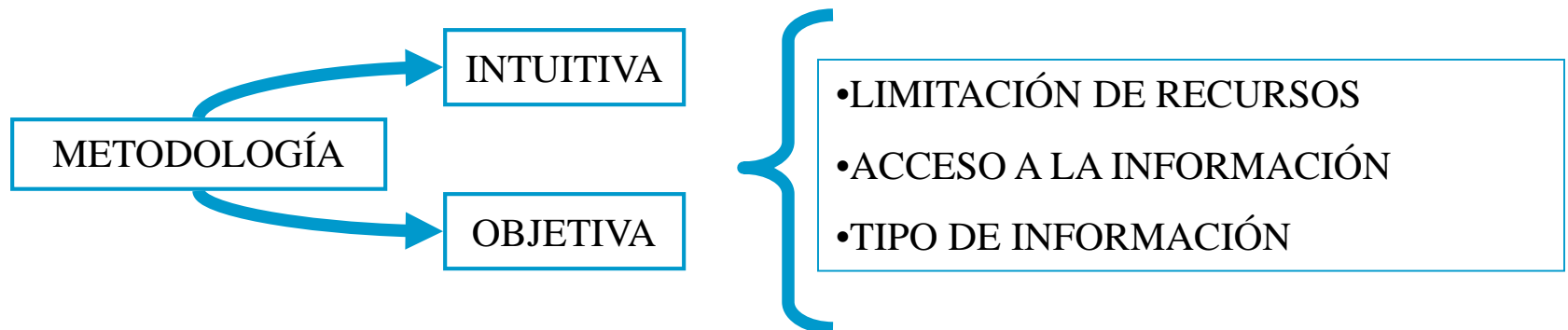
Ética y el proceso de toma de decisiones

4.- DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS O ACCIONES VIABLES QUE PERMITAN LLENAR EL VACIO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA SITUACIÓN DESEADA

5.- EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

VALORAR LAS ALTERNATIVAS SEGÚN LOS CRITERIOS
IDENTIFICAR PUNTOS FUERTES Y DÉBILES



Ética y el proceso de toma de decisiones

6.- SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVAS

SELECCIONAMOS LA ALTERNATIVA QUE MEJOR RESPONDE
A LAS NECESIDADES PLANTEADAS POR EL PROBLEMA

TECNICAS

IO

TÉCNICAS NO CONVENCIONALES
DE APOYO A LA DECISIÓN

7.- IMPLANTACIÓN DE LA ALTERNATIVA

RECURSOS

COMPROMISO DE
PERSONAS IMPLICADAS

Ética y el proceso de toma de decisiones

8. EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE LA DECISIÓN

**¿HEMOS RESUELTO EL PROBLEMA?
¿RESPONDE LA ALTERNATIVA ELEGIDA A LAS
NECESIDADES PLANTEADAS?**

SI



**HEMOS RESUELTO EL
PROBLEMA**

NO



**VOLVER A ALGUNA DE LAS
FASES ANTERIORES**

Ética y el proceso de toma de decisiones

REGLAS ÉTICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

⇒ Regla de oro ética:

“No hagas a los demás lo que no quisieras que te hicieran a ti”

⇒ Norma ética del respeto a la dignidad humana

⇒ Norma ética del respeto a la libertad de las conciencias

⇒ Norma ética de primacía del bien moral sobre el bien útil



PRIMERA NORMA ÉTICA QUE LLEVA A HACER EL BIEN Y EVITAR EL MAL

Ética y el proceso de toma de decisiones

¿Por qué debe primar el bien moral sobre el bien útil?

FINES	MEDIOS	PERSONAS
<div>Eficacia</div> <div><u>Resultados</u> Fines</div>	<div>Eficiencia</div> <div><u>Resultados</u> Medios</div>	<div>Ética</div> <div><u>Resultados</u> Personas</div>
Racionalidad Técnico – económica HACER COSAS (<i>poiesis</i>)		Racionalidad Ética OBRAR (<i>praxis</i>)

Ética y el proceso de toma de decisiones

¿Por qué debe primar el bien moral sobre el bien útil?

Conclusión:

El fin NO justifica los medios

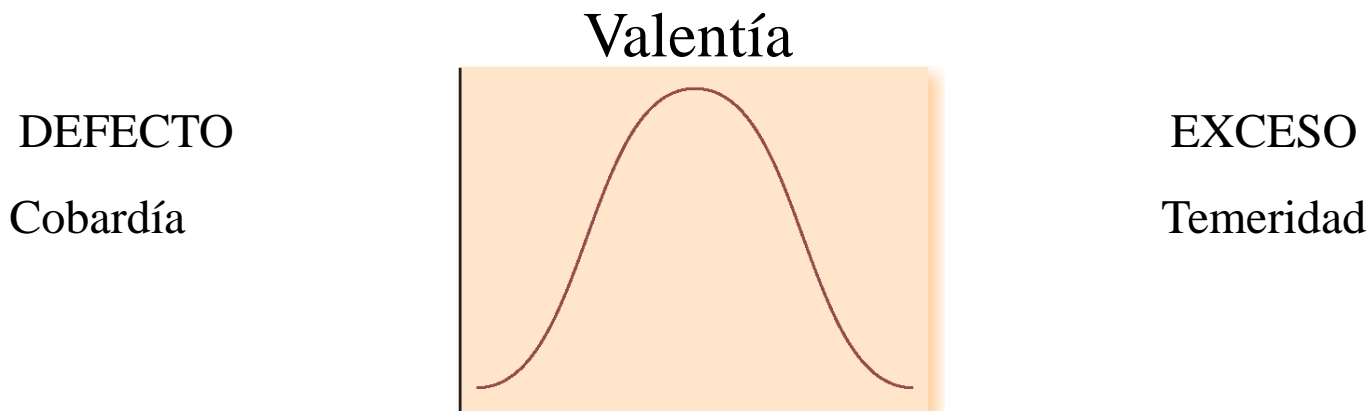
Ética y el proceso de toma de decisiones

Ética y virtud



⇒ Virtud: excelencia humana.

“Hábito estable del carácter de la persona que ha adquirido o aprendido con la práctica y que contribuye a la perfección humana”

⇒ Entre el defecto (carencia) y el exceso.



Ética y el proceso de toma de decisiones

Errores comunes por defecto	Virtud de la PRUDENCIA “saber actuar”		Errores comunes por exceso
• Imprevisión	Prevenir el FUTURO 	• Saber prever	• Meticulosidad
• Conservadurismo		• Saber innovar	• Revisionismo
• Cobardía		• Saber arriesgar	• Temeridad
• Inadvertencia	Diagnosticar el PRESENTE 	• Saber observar	• Minuciosidad
• Superficialidad		• Saber entender	• Presunción
• Irreflexión		• Saber concluir	• Perplejidad
• Autosuficiencia	Optimizar el PASADO	• Saber consultar	• Supeditación
• Cerrazón		• Saber escuchar	• Obsequiosidad
• Obstinación		• Saber aceptar	• Sumisión

Ética y el proceso de toma de decisiones

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

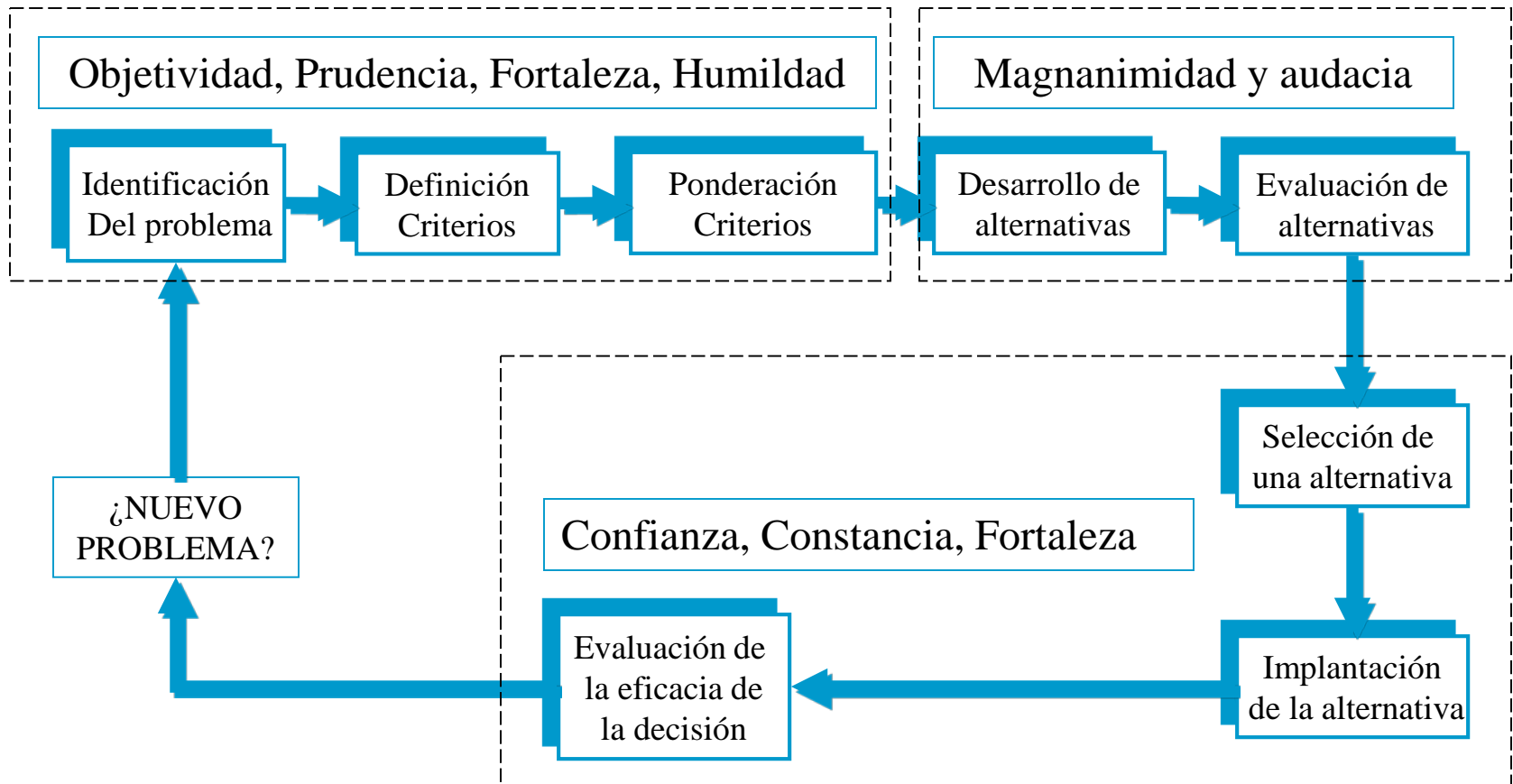


Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

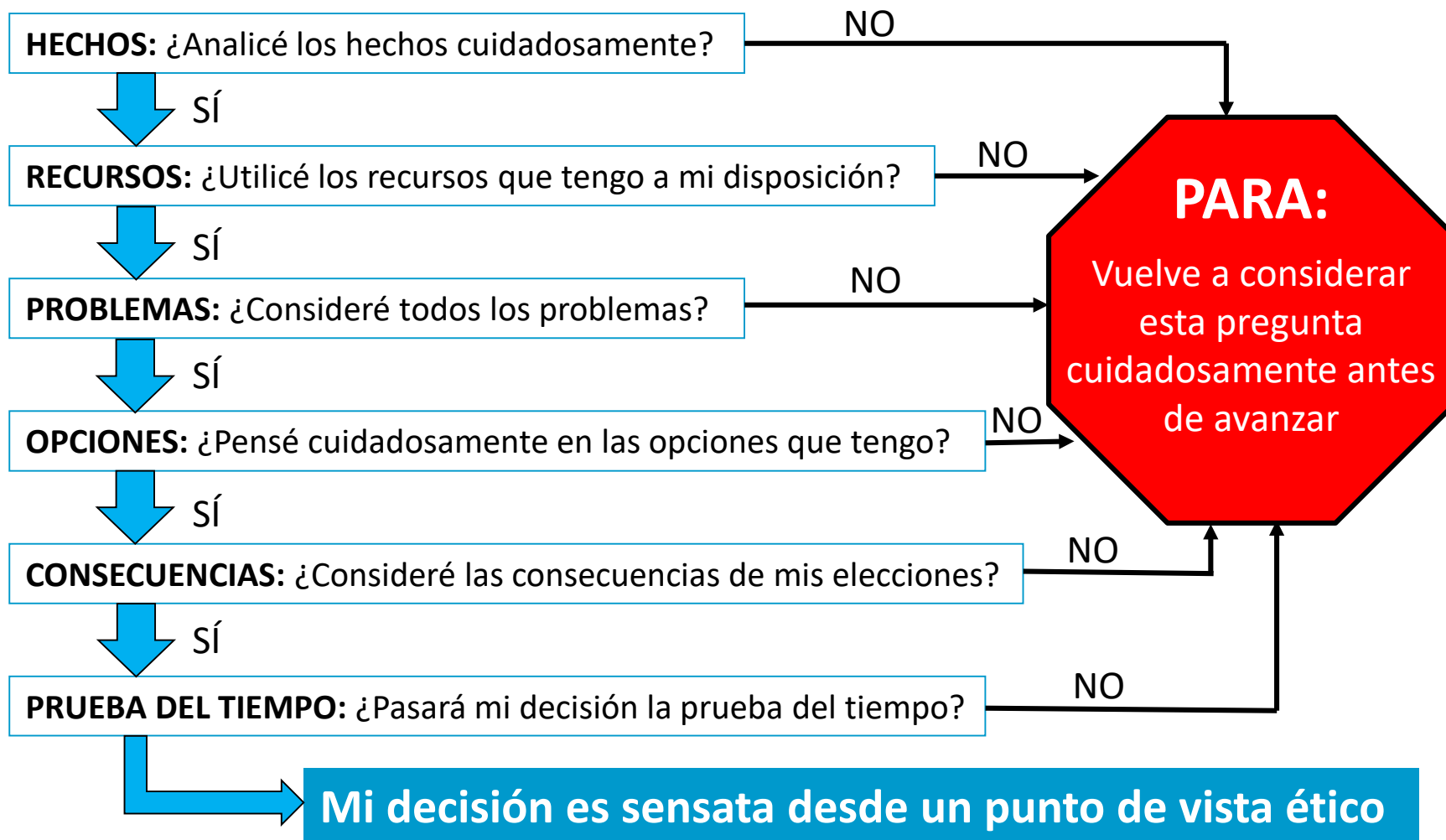


Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

HECHOS: ¿Analiqué los hechos cuidadosamente?

No se puede tomar una decisión ética sensata sin considerar todos los hechos:

- ¿Reuní todos los hechos necesarios para tomar una buena decisión?
- ¿Estoy suponiendo hechos, motivaciones o acciones de los que no hay ninguna prueba?
- ¿Estoy dándole a todas las partes involucradas el beneficio razonable de la duda?
- ¿Estoy dándome a mí mismo el tiempo para pensar cuidadosamente acerca de los hechos, en lugar de precipitarme con las conclusiones?

Las decisiones éticas sensatas dependen de un análisis profundo de todos los hechos relevantes

Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

RECURSOS: ¿Utilicé los recursos que tengo a mi disposición?

No está solo en la toma de decisiones éticas.

- ¿Analicé el problema con mi gerente?
- ¿Necesito asesoramiento de expertos legales, de ética, de RR. HH. o de otra área para resolver este problema?
- ¿Investigué en el Código de conducta y todas las políticas relevantes?
- En caso de que fuera necesario, ¿me comuniqué con la línea de asistencia sobre temas éticos?

Utilice sus herramientas: la empresa puede tener muchos recursos disponibles para ayudarlo.

Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

PROBLEMAS: ¿Consideraré todos los problemas?

Muchas decisiones éticas contienen problemas complejos.

- ¿Estoy seguro de haber identificado todos los problemas que pueden afectar mi decisión?
- ¿Entiendo completamente todos los problemas?
- ¿Analiqué todos los aspectos de los problemas y desde la perspectiva de todas las personas involucradas?
- ¿Necesito ayuda de un especialista en la materia para comprender los problemas?

Considere cuidadosamente todos los problemas relevantes antes de tomar una decisión ética.

Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

OPCIONES: ¿Pensé cuidadosamente en las opciones que tengo?

iiii Creatividad !!!! Porque ... La solución es tan buena como la mejor de las opciones que hemos pensado.

Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

Actividad:

Une estos 9 puntos solo con 4 líneas rectas

Reglas:

- Hay que trazar 4 líneas.
- Cada línea debe empezar justo donde acaba la anterior.
- Ninguna línea puede pasar dos veces por ninguno de esos 9 puntos

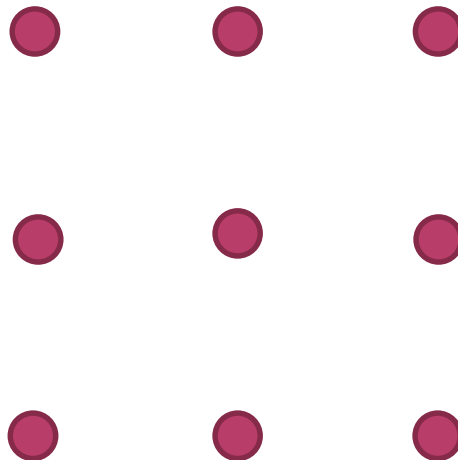


Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

Actividad:

Une estos 9 puntos solo con 4 líneas rectas

Reglas:

- Hay que trazar 4 líneas.
- Cada línea debe empezar justo donde acaba la anterior.
- Ninguna línea puede pasar dos veces por ninguno de esos 9 puntos

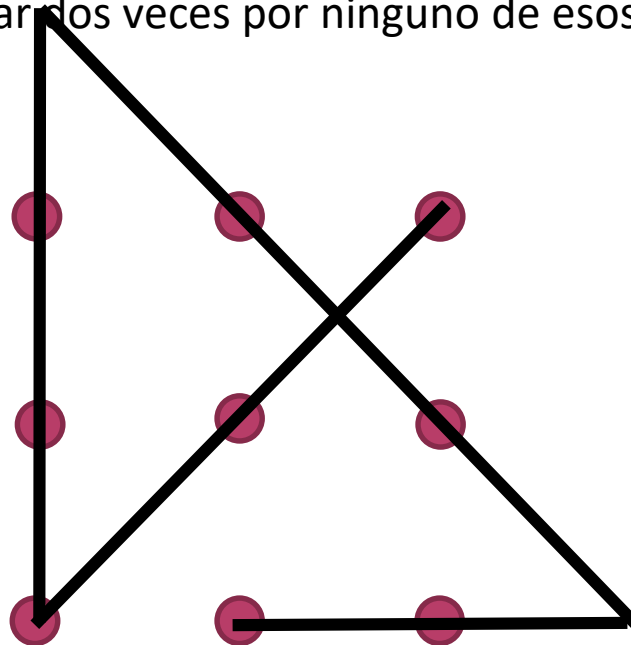


Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

OPCIONES: ¿Pensé cuidadosamente en las opciones que tengo?

iiii Creatividad !!!! Porque ... La solución es tan buena como la mejor de las opciones que hemos pensado.

- ¿Consideré todas las posibles maneras diferentes de proceder que podría adoptar?
- ¿Puse en la balanza la necesidad de actuar rápidamente y la necesidad de analizar el asunto profundamente?
- ¿Estoy seguro de que estoy eligiendo la mejor manera de proceder entre todas las maneras posibles?
- ¿Solicité ayuda de expertos en la materia cuando fue necesario?

**Las decisiones éticas muy pocas veces tienen una sola respuesta “correcta”.
Analice todas las opciones y los resultados posibles antes de tomar una decisión.**

Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

CONSECUENCIAS: ¿Consideré las consecuencias de mis elecciones?

Las decisiones éticas siempre tienen consecuencias.

- ¿Pensé cuidadosamente en las consecuencias de la medida que estoy planificando tomar?
- ¿Consideré cómo mi selecciones afectarán a todos los interesados en la decisión?
- ¿Consideré cómo podrían otras personas ver mis acciones?
- ¿Pensé cómo abordar posibles consecuencias no deseadas?

Las decisiones éticas son decisiones de negocios y se las debe tomar con el mismo nivel de cuidado y planificación que el que se aplica a otras decisiones de negocios.

Diagrama de flujo de la toma de decisiones éticas

PRUEBA DEL TIEMPO: ¿Pasaré mi decisión la prueba del tiempo?

Las decisiones éticas deben pasar la prueba del tiempo.

- ¿Me sentiría cómodo al explicar mis acciones si se hicieran públicas?
- ¿Está mi decisión “muy cerca del límite” de lo que se considera ético?
- ¿Está mi decisión basada en un sentido básico de imparcialidad para todas las partes afectadas?
- Cuando vuelva a pensar en mi decisión en el futuro, ¿creeré que hice lo correcto?

Las decisiones éticas pueden tener efectos duraderos. Analice sus acciones cuidadosamente en el presente para evitar arrepentimientos en el futuro.

Ética y el proceso de toma de decisiones

Trabajo en grupos:

¿Qué hacemos con Sandra?

Teniendo en cuenta lo visto en la sesión de hoy

¿Qué decisión debe tomar Pablo?

Resumen de contenidos

- Eficacia, eficiencia y ética
- El fin NO justifica los medios
- Regla de oro de la ética: Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti
- Los mejores toman mejores decisiones: importancia de las virtudes
- ¿Cuál es el impacto de mis decisiones?

Objetivos de la sesión

- Importancia de las personas
 - Las personas son fines y no medios
- Una ayuda para la toma de decisiones éticas
 - Prueba del tiempo

Muchas gracias por vuestra atención y
participación

III Taller de Ética empresarial

Ética en la toma de decisiones empresariales

Rafael Morales Sánchez
Universidad Pablo de Olavide

rmorsan@upo.es